



Expansão para o mercado Espanhol: Uma oportunidade para desenvolvimento de modelo sustentável

por

António Jorge Barbosa Moreira

Relatório de estágio do Mestrado em Economia e Gestão do Ambiente

Orientado por:

Professora Renata Blanc Esteves Bento de Melo

Coorientado na empresa por:

Dr. José Carlos Almeida

2017

“Elimine a causa e o efeito cessa”

Miguel de Cervantes

Nota bibliográfica

António Moreira nasceu a 23/07/1990 na cidade de Vale de Cambra. Estudou na cidade até ao 12º ano de escolaridade, de onde partiu rumo a Aveiro para se licenciar em Economia pela Universidade de Aveiro. Posteriormente enveredou pelo mestrado em Economia e Gestão do Ambiente pela Faculdade de Economia do Porto, de onde resulta este relatório.

Agradecimentos

Á Faculdade de Economia do Porto, aos responsáveis pelo Mestrado em Economia e Gestão do Ambiente na pessoa da sua diretora Dr^a Cristina Chaves.

Á GLOBALDIS, pela receção fantástica que destruiu qualquer argumento contra os estágios curriculares.

Aos amigos, que verdadeiramente ajudam a nunca se perder a lucidez sobre o que é importante.

Á família, que está lá sempre. Quando é e quando não é precisa.

Á mãe. Por tudo. Para sempre.

Resumo

A realidade de uma empresa é cada vez menos nacional e está a tornar-se cada vez mais numa realidade mundial de negócios. Neste relatório de estágio estudo a incorporação no mercado espanhol pela empresa, de forma a crescer, englobando novos mercados nos seus negócios e tornando-se uma referência no sector a nível ibérico.

O estágio foi realizado nos escritórios da empresa, em ambiente empresarial, em contacto com os seus colaboradores, mais propriamente os responsáveis pelo mercado espanhol.

Apesar de a empresa já efetuar negócios em Espanha assim como em diversos outros países, a complexidade do negócio assim como a forte concorrência aliados à realidade do mercado espanhol requerem uma abordagem com precaução, de forma a se conseguir uma integração sustentável no mercado.

Este relatório serviu também para compreender de que forma a literatura académica é potencializada pela indústria, quais os fatores críticos para análise e como estes se relacionam com o funcionamento diário de empresa.

Foram abordadas matérias relacionadas com a análise do modelo de negócios, com a análise do mercado e também sobre a logística de transporte para Espanha do produto comercializado.

Palavras-chave: Ambiente; Plano de Negócio; Certificação Florestal.

Abstract

The reality of a company is less and less national and is increasingly becoming a global business reality. In this stage report I study the incorporation in the Spanish market by the company, in order to grow, encompassing new markets in its business and becoming a reference in the sector at the Iberian level.

The internship was carried out in the company's offices, in a business environment, in contact with its employees, more properly those responsible for the Spanish market.

Although the company already does business in Spain as well as in several other countries, the complexity of the business as well as the strong competition allied to the reality of the Spanish market requires a precautionary approach in order to achieve a sustainable integration in the market.

This report has also served to understand how academic literature is leveraged by the industry, what are the critical factors of analysis, and how these relate to day-to-day business functioning.

Matters addressed were related to the analysis of the business model, with the analysis of the market and also about the transport logistics for Spain of the product.

Keywords: Environment; Business plan; Forestry Certification.

Índice

1	Capítulo 1	1
1.1	Introdução	1
1.2	O estágio.....	2
1.3	Objetivos	2
1.4	Estrutura do relatório.....	2
2	Capítulo 2	3
2.1	A Madeira.....	3
2.1.1	Certificação FSC.....	3
2.1.2	Certificação PEFC	4
2.2	O Modelo de Negócio	5
2.2.1	<i>Model Business Canvas</i>	5
3	Capítulo 3	12
3.1	O Modelo de Negócio da empresa	12
3.1.1	Resultado	15
3.2	A Base de Dados	17
3.2.1	Análise à Base de Dados.....	20
3.2.2	Caracterização dos clientes	23
3.2.3	Abordagem aos clientes	23
3.3	O contato com o mercado	25
3.4	O transporte	28
3.5	Principais Conclusões	30
3.6	Recomendações e Trabalhos Futuros	31
4	Bibliografia.....	33
5	Anexos.....	35

Anexo 1 – Modelo <i>Canvas</i> da empresa.....	36
Anexo 2 – Pré-visualização da base de dados.....	37
Anexo 3– Documento entregue às empresas transportadoras	38
Anexo 4 – Imagem frontal do documento desenvolvido para os transportes.	44

Índice de Figuras

Figura 1 - Imagem GLOBALDIS	1
Figura 2 Demonstração de um Quadro <i>Canvas</i>	6
Figura 3 Value Proposition Canvas no Business Model Canvas.....	16
Figura 4 Value Proposition Canvas	16
Figura 5 - Mapa Político de Espanha.....	25

Índice de Tabelas

Tabela 1 Análise das empresas visitadas em Espanha.....	26
Tabela 2 Datas das reuniões com as transportadoras.....	29
Tabela 3 Distribuição da base de dados final por atividade principal	30

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Análise de empresas pela base de dados	21
Gráfico 2 Distribuição das empresas por Província e Comunidade Autónoma	22
Gráfico 3 Distribuição em mapa das empresas.....	22
Gráfico 4 Distribuição das empresas por tamanho	23

1 Capítulo 1

1.1 Introdução

O estágio foi realizado na empresa GLOBALDIS, uma empresa de distribuição de produtos de madeira e derivados, direcionada não só a profissionais mas também a particulares. Integra o Grupo VICAIMA, uma referência empresarial em Portugal. A GLOBALDIS é distribuidor exclusivo dos produtos VICAIMA, e distinguindo-se pela apresentação de uma gama única no mercado, abrangendo portas, pavimentos, painéis, madeiras, acessórios e componentes associados.

A GLOBALDIS está certificada pela norma ISO 9001, e é reconhecidamente uma empresa com fortes e crescentes preocupações ambientais, estando incluída nos sistemas de Cadeia de Responsabilidade, e trabalhando com certificações PEFC® e FSC®.



Figura 1 - Imagem GLOBALDIS

Para além da abrangência da sua oferta, a GLOBALDIS diferencia-se também por estar representada em todo o território nacional, através de equipas comerciais com conhecimento detalhado da gama de produtos e soluções oferecidas.

A GLOBALDIS dispõe de espaços logísticos e *showrooms* próprios em Vale de Cambra, Albufeira e Perafita, fruto de um plano de reforço da eficiência logística bem como da eficácia de atuação comercial.

A visão estratégica da GLOBALDIS passa por ser o parceiro de referência no negócio de madeiras e derivados, quer para clientes quer perante fornecedores, o que obriga a empresa a assentar os seus princípios em valores como a ambição, de forma a alcançar sempre novos patamares de desempenho, a pro-atividade, para antecipar tendências no mercado, inovando e propondo as melhores soluções, assim como a integridade nas práticas, para desenvolver parcerias sólidas e duradouras. A motivação é fulcral para estruturar equipas sólidas e com enfoque absoluto na excelência de bem servir o cliente.

1.2 O estágio

O estágio do qual resulta este relatório foi realizado no âmbito do mestrado em Economia e Gestão do Ambiente, no período relativo aos meses de janeiro a maio, e por isso tentei sempre que possível enquadrar a matéria desenvolvida e aprofundada no programa académico do mestrado. Contudo, estando em ambiente empresarial, foi necessário ter em atenção diversos temas mais focados com a gestão de empresas.

1.3 Objetivos

O objetivo principal deste estágio foi a análise ao mercado espanhol, e como seria possível à empresa conseguir penetrar nesse mercado de forma sustentável, conseguindo aparecer cada vez mais como uma solução para o mercado alvo.

Assim, durante o estágio tive vários objetivos a cumprir, sendo o primeiro deles, evidentemente, o conhecimento da organização, dos produtos e processos, e da atual relação com o mercado espanhol.

Para conseguir retirar informações sobre o estado atual e as possibilidades de abordagem ao mercado espanhol, realizei diversas tarefas ao longo do período de estágio. Desenvolvendo-as mais à frente neste relatório, desenvolvi um modelo de negócio baseado no *Model Business Canvas*, seguido de uma análise do mercado, que me permitiu caracterizar o mercado e os possíveis clientes e também comecei a desenhar um modelo de otimização de transporte, ferramenta que pode ser desenvolvida e usada pelos responsáveis logísticos da empresa em termos de transporte de material para Espanha.

1.4 Estrutura do relatório

Este relatório foi dividido em três partes, sendo esta primeira uma introdução e enquadramento do estágio, da empresa e dos objetivos. A segunda parte será a de desenvolvimento mais teórico e de desenvolvimento literário sobre os tópicos de relevante importância para este projeto. Na parte final deste relatório estão descritos e explicados os passos tomados ao longo do estágio, devidamente desenvolvidos de forma a se perceber quais e como foram conseguidos os diferentes objetivos.

2 Capítulo 2

2.1 A Madeira

A madeira é o epicentro daquilo que é o negócio da GLOBALDIS. Sendo este um ponto extremamente importante para este estágio, aprofundei em termos do que é a certificação florestal diretamente ligada ao produto madeira.

2.1.1 Certificação FSC

O *Forest Stewardship Council*® (FSC®) é, segundo informação contida no seu sítio da internet, uma organização não-governamental, internacional e independente, constituída por três câmaras – económica, ambiental e social - que define os Princípios e Critérios FSC para uma gestão florestal responsável. É uma entidade acreditadora que regula a utilização da marca FSC, reconhecendo entidades certificadoras como qualificadas para levar a cabo processos de certificação florestal FSC e cadeia de Custódia.

Este Sistema de certificação emite dois tipos de verificação, primeiramente, verifica que a exploração madeireira é realizada de acordo com os princípios e critérios FSC, podendo depender da localização. Seguidamente também emitem o certificado de Cadeia de Custódia, que acompanha o produto florestal, garantindo que todo o processo é transparente (Schepers, 2009).

A verificação desta rastreabilidade é realizada de forma independente por uma entidade certificadora acreditada para o normativo em causa e é conhecido como Certificação de Cadeia de Custódia.

A GLOBALDIS tem a sua Cadeia de Custódia FSC certificada desde Janeiro de 2006, e a sua política de compra de madeira pretende assegurar que toda a madeira incorporada nos grupos de produtos FSC definidos, é proveniente de florestas certificadas ou controladas excluindo toda a madeira proveniente de:

- Áreas onde os direitos tradicionais ou civis são violados;
- Florestas nas quais os altos valores de conservação são ameaçados pelas atividades de gestão;
- Árvores geneticamente modificadas;
- Abates ilegais;

- Florestas naturais convertidas em plantações ou outros usos não florestais;
- Áreas onde são violadas qualquer uma das convenções da Organização Internacional do Trabalho

No entanto, Schepers defende que existem cinco principais desafios para a legitimidade do FSC como um esquema de certificação: (1) a existência de esquemas alternativos, (2) a falta de capacidade e acesso ao mercado, (3) a problemática da plantação, (4) o custo da certificação, em particular com os pequenos agricultores e aqueles localizados em países em desenvolvimento; e (5) registo ilegal.

2.1.2 **Certificação PEFC**

O *Programme for the Endorsement of Forest Certification* (Programa para o Reconhecimento da Certificação Florestal) – PEFC, é uma organização não-governamental sem fins lucrativos dedicada a promover a Gestão Florestal Sustentável e sua certificação por uma entidade externa.

O PEFC funciona em toda a cadeia de abastecimento de produtos de base florestal, para promover boas práticas na floresta e garantir que a madeira, cortiça e produtos florestais não - lenhosos são produzidos de acordo com os melhores padrões éticos, ecológicos e sociais.

Tem por finalidade dar garantias aos consumidores de que os produtos com certificado PEFC derivam de uma gestão florestal onde são aplicados de forma consistente princípios de sustentabilidade assentes em três pilares básicos: (1) Social (2) Ambiental (3) Económico.

A certificação florestal compreende dois níveis distintos, na floresta com a verificação da gestão florestal sustentável e na indústria e comércio de produtos de base florestal, com a certificação de cadeia de responsabilidade, assegurando a rastreabilidade da matéria-prima certificada desde a sua origem até ao consumidor final.

Graças ao seu rótulo ecológico – marca PEFC, clientes e consumidores são capazes de identificar os produtos provenientes de florestas geridas de forma sustentável e contribuir, através da capacidade impulsionadora do mercado, para estimular o potencial para a melhoria contínua dos recursos florestais.

Sendo o maior sistema de certificação florestal mundial, o PEFC continua a ser o sistema de certificação de escolha dos pequenos proprietários florestais privados, com centenas de milhares de proprietários florestais de cariz familiar certificados de acordo com os padrões mútuos de sustentabilidade PEFC.

2.2 O Modelo de Negócio

Um Modelo de Negócios “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Realizar esta análise do modelo de negócio permite perceber melhor o funcionamento de toda a estrutura funcional da GLOBALDIS melhorando a sua capacidade de abordar o mercado espanhol. Além deste enquadramento, que é possível realizar com uma análise bastante simplista, conseguem-se levantar questões que podem ser pertinentes no processo de melhoria contínua do negócio como, por exemplo, ao nível de melhorar a oferta ou reduzir os custos.

2.2.1 *Model Business Canvas*

Para efetuar a análise ao modelo de negócio, e focando-me na integração por parte da empresa no mercado espanhol, estudei, desenvolvi, e fui aprofundando o modelo de negócio baseado no *Business Model Canvas*, modelo bastante perceptível, moderno e que permite, de forma bastante objetiva, pensar os diferentes componentes de um negócio. Tem o nome *Canvas* (tela de pintura), porque se parece com isso mesmo, uma tela que pode ser preenchida de variadas formas, com visões diferentes e focos específicos. Este modelo está dividido em nove blocos que se interligam entre si. Utilizando como base o livro *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios*, de *Alexander Osterwalder & Yves Pigneur*.

O modelo *Canvas* é composto por nove campos diferentes, e permite que, com uma simples visão sobre uma tabela, se consiga perceber o negócio, as suas principais características, quais os seus pontos fortes e fracos. Isto é, de uma forma geral, perceber o que é oferecido por uma empresa, de que forma essa empresa está a oferecer a sua oferta, como se conecta e relaciona com os clientes.

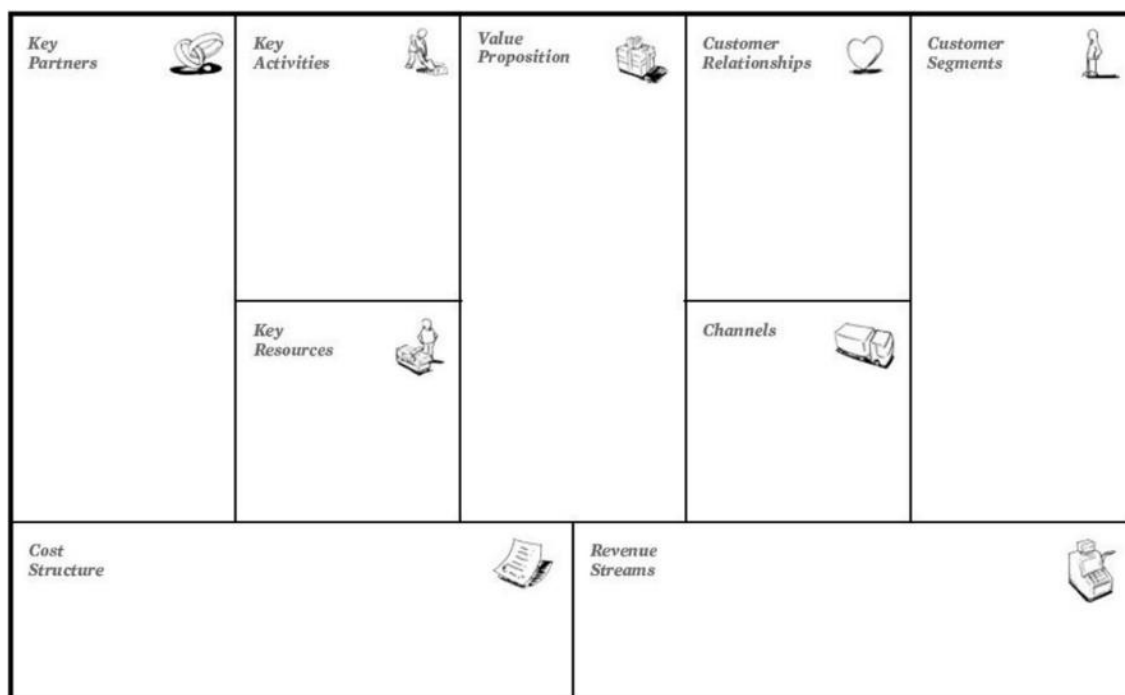


Figura 2 Demonstração de um Quadro *Canvas*

Conseguem-se desenvolver os diferentes nove campos do modelo, percebendo individualmente a sua importância, quais as principais perguntas que se devem levantar para desenvolver cada um dos campos, percebendo de que forma estão ligados e qual a sua importância para o modelo de negócio e para a criação de valor e riqueza.

De uma forma bastante instintiva, e separando os diferentes campos do modelo *Canvas*, estudei cada um deles, desenvolvendo-os na sua teoria, que posteriormente, no capítulo seguinte, analisarei relativamente à empresa GLOBALDIS:

1. Customer Segments – Segmentos de Clientes

*“For whom are we creating value?”
“Who are our most important customers?”*

Este primeiro campo define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa serve ou tenta alcançar.

Segmentos de clientes são criados se:

- As suas necessidades requerem e justificam uma oferta diferenciada;
- São alcançados por diferentes canais de distribuição;

- Necessitam de diferentes tipos de relacionamento;
- Têm diferentes níveis de rentabilidade;
- Estão dispostos a pagar por diferentes aspetos da oferta.

Existem diferentes abordagens ao mercado, que se transformam em diferentes categorias e divisões do mercado. Entre os mais relevantes estão os seguintes: Mercado de Massa; Nicho de Mercado; Mercado Segmentado; Mercado diversificado; Plataforma Multilateral.

2. Value Propositions – Proposta de Valor

“What value do we deliver to the customer?”

“Which one of our customers’ problems are we helping to solve?”

“Which customer needs are we satisfying?”

“What bundles of products and services are we offering to each customer segment?”

A Proposta de Valor está diretamente relacionada com o segmento de clientes que é abordado, e incorpora o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um determinado Segmento de Clientes.

Alguns exemplos de características passíveis de criar valor são as seguintes: Novidade; Desempenho; Personalização; *“Getting the job done”*; Design; Marca/Status; Preço; Redução de Custos; Redução de Risco; Acessibilidade; Conveniência/Usabilidade.

3. Channels – Canais

“Through which Channels do our customer segments want to be reached?”

“How are we reaching them now?”

“How are our channels integrated?”

“Which ones work best?”

“Which ones are most cost-efficient?”

“How are we integrating them with customer routines?”

Este campo aprofunda como uma companhia comunica e alcança os seus clientes de forma a fornecer a sua proposta de valor.

Os Canais servem para:

- Aumentar o conhecimento nos clientes sobre o produto e serviços fornecidos;
- Ajudar os clientes a avaliarem a proposta de valor;
- Permitirem aos clientes comprarem produtos e serviços específicos;

- Entregar a proposta de valor aos clientes;
- Providenciar apoio pós-compra.

Existem diferentes tipos de canais assim como diferentes fases do canal.

Os tipos de canais, segundo os autores, dividem-se em canais Particulares ou Parceiros, onde as equipas de venda, as vendas na Web e as lojas próprias aparecem como canais diretos e particulares ao contrário das lojas parceiras e grossistas que aparecem como canais indiretos por parceiros.

Por outro lado, os autores também segmentam as fases do canal da seguinte forma:

- O conhecimento: onde se aumenta o conhecimento sobre o nosso produto ou serviço;
- Avaliação: de que forma conseguimos ajudar os nossos clientes a avaliarem a nossa proposta de valor;
- Compra: como permitimos que os nossos clientes nos comprem produtos e serviços específicos;
- Entrega: de que forma entregamos a proposta de valor aos clientes;
- Pós-venda: qual o nosso apoio pós-venda aos clientes.

4. Customer Relationships – Relação com os clientes

“What type of relationship does each of our Customer segment expect us to establish and maintain with them?”

“Which ones have we established?”

“How costly are they?”

“How are they integrated with the rest of our business model?”

A relação com os clientes pode envolver diferentes motivações, sendo as identificadas no livro a aquisição de clientes, a retenção de clientes e o *Boosting* de vendas.

Independentemente do objetivo da relação com os clientes, existem variadas formas de se estar numa relação com os clientes: A assistência pessoal e a assistência pessoal assistida, diferente por a assistida ser trabalhada sempre através da mesma pessoa, elevando os níveis de confiança e intimidade; O *self-service*, em que as empresas

fornece aos clientes todas as ferramentas necessárias para que estes se assistam; Os serviços automatizados, onde se encaixam os perfis pessoais e por exemplo as sugestões automáticas; As Comunidades de clientes, que entre si se assistem mutuamente, partilhando experiências ou soluções; Cocriação, em que as empresas influenciam os clientes a criarem valor para a empresa, como o caso do *Youtube*.

5. Revenue Streams – Fontes de Receita

“For what value are our customers really willing to pay?”

“For what do they currently pay?”

“How are they currently paying?”

“How would they prefer to pay?”

“How much does each revenue stream contribute to overall revenues?”

Neste campo entram as fontes de receita da empresa, e de que forma estas estão programadas. As diferentes fontes de receita são a Venda de recursos, a taxa de utilização; a taxa de assinatura; Empréstimos/ Aluguéis/ Leasing; Licenciamento; Taxa de Corretagem (comissões); Anúncios.

O mecanismo de preços pode ter uma componente fixa ou dinâmica. A componente fixa pode ser baseada numa lista; nas características do produto; nos segmentos de clientes, como sócio/ não sócio; no volume. A componente dinâmica inclui a negociação, o gerenciamento de produção, que faz variar o preço consoante a situação atual do *stock*; o mercado em tempo real, que encontra um preço para a oferta e procura no momento; os leilões.

6. Key Resources – Recursos Chave *“What key resources do our value propositions require?”*

“Our distribution channels?”

“Our Customer relationships?”

“Our Revenue Streams?”

Neste campo entram todos os recursos que são indispensáveis ao plano de negócio. Os Recursos Chave podem ser físicos; financeiros; intelectuais ou humanos. Nos físicos incorporam-se as fábricas, os carros ou as máquinas; Nos financeiros englobam-se a facilidade de crédito, ou a capacidade de contratar funcionários fulcrais; Os intelectuais passam por patentes, ou pela marca; Os humanos têm maior importância quando o setor

assim o determina, como é o caso do setor farmacêutico, onde se depende da capacidade humana para se singrar e bater a concorrência. Todos estes recursos poderão ser recursos próprios ou não.

7. Key Activities – Atividades Chave

“What key activities do our value propositions require?”

“Our distribution channels?”

“Customer relationships?”

“Revenue streams?”

A atividade chave mais normal de se encontrar em ambiente fabril é a produção, onde esta pode ser desenvolvida para melhorar quantidades ou qualidade; Um outro tipo de atividade descrito pelos autores é a resolução de problemas, que englobam a maior parte dos serviços. Encontrar novas soluções para problemas específicos, o que leva a que uma das principais atividades seja o treinamento contínuo; Para os casos mais tecnológicos, aqueles que trabalham em plataformas e em rede, necessitam de manter e desenvolver de forma quase constante a sua plataforma e os seus serviços de rede.

8. Key Partnerships – Parceiros Chave

“Who are our key partners?”

“Who are our key suppliers?”

“Which key resources are we acquiring from partners?”

“Which key activities do partners perform?”

Todas as parcerias envolvidas ao negócio entram neste campo. Os autores distinguem quatro diferentes tipos de parcerias:

- Alianças estratégicas entre não competidores;
- Cooperação: Parcerias estratégicas entre concorrentes;
- *Joint ventures* para desenvolver novos negócios;
- Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

Enquanto estes são os quatro tipos de parcerias enumeradas, os autores associam três motivações para se desenvolver uma parceria: Otimização de economias de escala; Redução de risco e incertezas; aquisição de recursos e actividades particulares.

9. Cost Structure – Estrutura de custos

“What are the most important costs inherent in our business model?”
“Which key resources are most expensive?”
“Which key activities are most expensive?”

Relativamente à estrutura de custos, uma empresa poderão dividir a sua folha de custos em termos de custos fixos e custos variáveis. Para além destes, uma empresa poderá ocasionar economias de escala ou economias de gama.

3 Capítulo 3

Entrando no terceiro capítulo deste relatório, desenvolverei os diferentes pontos práticos com que me deparei durante o período de estágio. O modelo de negócios da empresa será o primeiro, de forma a mostrar como a empresa está organizada no seu negócio, quais os seus principais pontos fortes e fracos, e identificando também quais os campos do modelo mais importantes para a empresa. Seguidamente relatarei como se procedeu o processo de desenvolvimento da base de dados, concluindo com outro projeto também idealizado, um mecanismo de facilitação para a logística de transportes.

3.1 O Modelo de Negócio da empresa

Neste ponto do relatório desenvolvo o modelo de negócio da GLOBALDIS, com especial foco para o seu envolvimento com o mercado espanhol.

Proposta de Valor

A GLOBALDIS oferece maioritariamente um produto – madeira – que está associada a uma disponibilidade de várias espécies, que se traduz em quase 5 M€ de madeira em *stock*. Grande parte desta madeira encontra-se certificada. Outras características da oferta de valor são o preço competitivo, a facilidade de crédito e o acesso a serviços de secagem, serragem e de transporte. A GLOBALDIS é facilmente associada ao Grupo Vicaima, o que oferece algum grau de notoriedade, que nos ajuda principalmente num mercado espanhol de difícil entrada.

Clientes

Para o mercado espanhol, existem diferentes grupos de clientes. Aqui será importante definir o critério de separação dos clientes, seja ele o tamanho da empresa, o tipo de atividade ou mesmo as suas preferências face à procura.

Aplicando o critério da separação por tipo de atividade, podemos separar quase todas as empresas em Espanha, que são possíveis clientes, em consumidores profissionais e revendedores. Pode-se ainda incluir um grupo de importadores, sendo viável olhar para estes, além de concorrentes, também como possíveis clientes, permitindo assim conhecer mais de perto a realidade da concorrência.

Relativamente à diferenciação entre os segmentos, os consumidores profissionais ficam marcados por comprar quantidades inferiores, que quase sempre terão de ser vendas bem ponderadas devido à problemática do transporte. Os revendedores estarão disponíveis para adquirirem maior quantidade de mercadoria, maximizando, assim, o custo de transporte.

Canais

A fórmula de abordagem aos clientes espanhóis é construída com os responsáveis pelo mercado espanhol e pelos comissionistas. Para além desta força de vendas, a empresa utiliza serviços gerais, como o *e-mail* ou o telefone. O canal utilizado para transportar o material vendido é o rodoviário, para o qual foi desenvolvido um apanhado dos preços, de forma a se conseguir à partida perceber se uma pequena venda consegue cobrir os custos do transporte.

Relação com os clientes

A GLOBALDIS utiliza um sistema de relação assente na assistência pessoal dedicada. Isto traduz-se em ter uma pessoa a conectar-se com os mesmos clientes, o que favorece o desenvolvimento de uma relação mais honesta e cada vez mais envolvente. No caso espanhol, esta relação é estabelecida na pessoa do comissionista ou dos responsáveis pelo mercado.

Receitas

As receitas estão intrinsecamente ligadas às quantidades vendidas e à margem bruta. O crédito é um dos pontos de relevo nesta componente das receitas.

Os preços praticados pela GLOBALDIS são bastante competitivos, mas os clientes não parecem ativamente dispostos a pagar mais do que o mínimo possível, isto é, acaba por ser extremamente difícil o pagamento de uma importância extra que poderia integrar valores como a seriedade, o profissionalismo ou a garantia de qualidade.

Uma outra questão importante, ao nível do ganho, passa pela posição no mercado: Entrando em algumas empresas, e mostrando o nome GLOBALDIS no território

espanhol, acaba-se por ganhar posição no mercado, tornando-se mais fácil conseguir novos negócios através, também, da partilha de experiências entre os vários profissionais.

Recursos chave

Para que um negócio seja funcional é necessário existirem alguns recursos de elevada importância. A GLOBALDIS, de forma a consolidar o seu negócio, possui boas condições de armazenamento e uma elevada capacidade financeira para comprar em volume.

Para a abordagem ao mercado espanhol é necessário um recurso humano, personificado na pessoa de um nativo, de forma a conseguir prestar uma assistência dedicada capaz, assim como aumentar a facilidade de introdução nas empresas mais tradicionais.

Um recurso também de elevada importância é o transporte, elemento fundamental para a oferta de valor, de significância no negócio e de sensibilidade no processo de tomada de decisão, principalmente devido aos custos associados.

Atividades Chave

Uma das principais atividades necessárias para abordar o mercado espanhol é conhecê-lo. Para isso, acredito ser importante retirar informações das abordagens às empresas visitadas, de forma a criar uma base de informações relativas às diferentes características que interessam à empresa.

Perceber quais as especificações da madeira que as empresas procuram; quais as espécies mais procuradas; a abertura, ou não, à nossa abordagem; o tipo de atividade das empresas abordadas; a reação ao nosso preço.

Outra atividade importante, mas que depende do conhecimento do mercado, é a compra e a gestão do *stock*, adequando sempre que possível ao que é procurado em Espanha. A capacidade de antecipar tendências é uma ideia bastante atrativa, o que nos pode levar a encontrar as tendências seguidas pelo mercado espanhol, principalmente relativas às espécies procuradas.

De forma a viabilizar negócios e diluir os custos de transporte, o *cross-selling* é uma opção viável. Conseguir introduzir a marca a uma empresa pode passar por vender

pequenas quantidades de diversos produtos como forma de apresentação, o que constitui ainda uma mais-valia na difusão do custo de transporte.

Parceiros Chave

Em Espanha, a madeira é, na sua grande maioria, comprada e consumida já depois de efetuada a secagem. No negócio da GLOBALDIS, os serviços de secagem têm de ser realizados fora, uma vez que esta não possui o equipamento necessário. Desta forma, o responsável pela secagem da madeira terá sempre de ser um dos parceiros chave.

Os fornecedores passam a ser parceiros quando se conseguem condições superiores aos concorrentes: preços inferiores, exclusividades ou compra preferencial, situações que atualmente já são verificadas em alguns casos específicos.

Por fim, um outro recurso chave necessário e que é contratado é o transporte. Esta será também uma área onde poderemos encontrar algumas parcerias, de forma a encontrar facilidades para o nosso trabalho de logística, minimizando os custos e aumentando a facilidade de encontrar transporte para as vendas efetuadas, melhorando significativamente o negócio.

Estrutura de Custos

Os principais custos da nossa atividade no mercado espanhol são a aquisição das mercadorias, os custos com o armazenamento, as despesas com a força de vendas, as comissões e o custo com o transporte. Destes, o custo de transporte requer alguma atenção, pois vendas em menores quantidades dificultam a cobertura do custo. As margens dos comissionistas podem, na minha opinião, ser pensadas de forma a incentivar o comissionista a trabalhar em conformidade com os nossos objetivos.

3.1.1 Resultado

Desta decomposição dos diferentes campos que constituem o modelo de análise de negócios, compilou-se um quadro *Canvas* que é anexado a este relatório em anexo (Anexo 1).

O trabalho que acaba por sobressair como necessário a ser realizado é o de penetração no mercado, vincando as vantagens competitivas que são possuídas pela empresa em

comparação com os concorrentes, conseguindo adquirir clientes e reforçando a posição no mercado através da consolidação de vendas.

Value Proposition Canvas

Uma outra análise, complementar ao *Business Model Canvas*, é o *Value Proposition Canvas* que ajuda na percepção e desenvolvimento da nossa oferta de valor.

Esta análise faz a ligação entre dois importantes campos do modelo de negócio, e serve para aprofundar a relação entre a oferta de valor e as necessidades dos clientes.

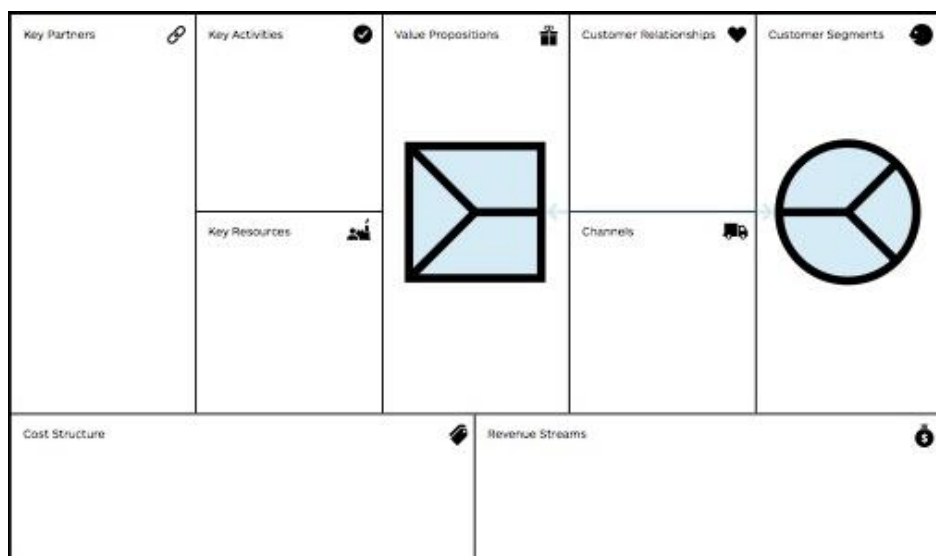


Figura 3 Value Proposition Canvas no Business Model Canvas

Esta visão específica do negócio enquadra, por um lado, aquilo que é a oferta de valor de uma empresa e, por outro, as características dos clientes

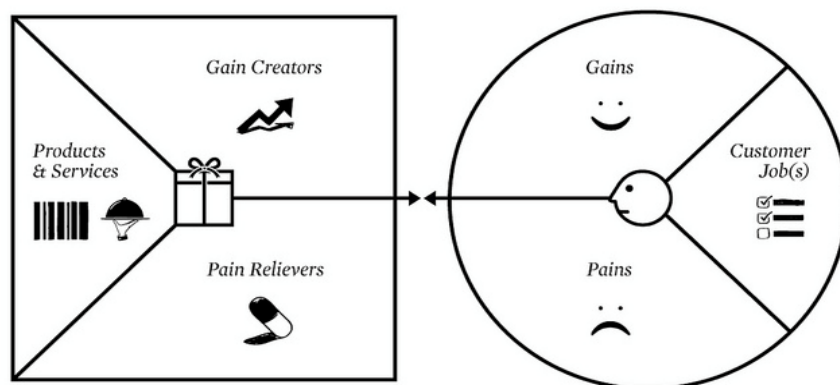


Figura 4 Value Proposition Canvas

Este pensamento crítico é extremamente útil pois permite a uma organização identificar, organizar e promover aquilo que são as forças e particularidades da sua oferta, percebendo se estão a ir ao encontro das características dos clientes, alinhando a oferta e a procura, maximizando as oportunidades de negócio.

- *Products & Services* \leftrightarrow *Customers Job(s)*
- *Gain Creators* \leftrightarrow *Gains*
- *Pain Relievers* \leftrightarrow *Pains*

O raciocínio a desenvolver nesta dupla análise pode ser efetuado nos dois sentidos, isto é, podemos começar tanto pela parte da organização como pela parte dos clientes.

Os produtos e serviços são, neste caso, os materiais vendidos, aliados aos serviços complementares. Nos outros dois campos pode haver alguma incerteza em diferenciar as características de um e do outro. Os *Pain Relievers* são os aspetos da oferta de valor que ajudam a empresa cliente a combater algumas dificuldades com que se deparam, enquanto aos *Gain Creators* são os aspetos da oferta de valor que potenciam os ganhos dos clientes e os ajudam em determinada medida em aumentar os seus ganhos.

Um *Pain Reliever* que existe no caso da GLOBALDIS é o acesso ao crédito, que facilita o pagamento e combate a potencial dificuldade em pagar de imediato que alguns clientes possam ter. A disponibilidade imediata que caracteriza a GLOBALDIS, fruto do imenso *stock* disponível, combate a necessidade urgente de material que possa existir.

Os *Gain Creators* passam pela diversificação das madeiras oferecidas e pelos preços competitivos que aumentarão as margens aos nossos clientes.

3.2 A Base de Dados

Durante o estágio, trabalhei numa base de dados de empresas espanholas de forma a conseguir criar uma maior rede de contactos, assim como um maior número de oportunidades de negócio. Este trabalho, de relevante interesse para a empresa, resultou de várias reuniões com os responsáveis pelo mercado espanhol, assim como com os responsáveis da empresa.

Comecei por desenvolver pesquisas na base de dados AMADEUS, de forma a perceber a realidade empresarial em Espanha e de que forma se conseguiria segmentar essa realidade numa mais objetiva para os interesses da empresa.

Essa segmentação foi efetuada com base nos códigos de atividade. Considerei a base de dados segundo os códigos de atividade NACE – *Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne*, que se trata da *European Classification of Economic Activities*, organizados pelo EUROSTAT, que apresentam o código de atividade económica da empresa. A estrutura NACE é separada em códigos de quatro dígitos, separados por secções, grupos e classes e que são os que, devidamente identificados, conseguem segmentar o mercado em termos de atividade desenvolvida pelas empresas, das quais foram selecionadas as de maior releve para o setor das madeiras. Numa primeira fase, juntamente com os responsáveis pelo mercado espanhol, foram identificados as atividades económicas de interesse geral.

A base de dados AMADEUS faz ainda a separação em relação ao tamanho da empresa, segundo os critérios abaixo apresentados (uma condição é suficiente):

Very large Companies

- *Operating Revenue* ≥ 100 million EUR
- *Total assets* ≥ 200 million EUR
- *Employees* $\geq 1,000$

Medium sized Companies

- *Operating Revenue* ≥ 1 million EUR
- *Total assets* ≥ 2 million EUR
- *Employees* ≥ 15
- *Not Very Large or Large*

Large Companies

- *Operating Revenue* ≥ 10 million EUR
- *Total assets* ≥ 20 million EUR
- *Employees* ≥ 150
- *Not Very Large*

Small Companies

- *not included in another category*

Esta base de dados serve também para fazer uma variedade de análises, como dispersão geográfica das empresas, quais os sectores mais representativos e quais os mais importantes para a empresa, de que forma a dimensão, a localização e o negócio dos clientes interferem com a capacidade da GLOBALDIS se impor no mercado espanhol.

Do total de atividades definidas, identifiquei as que se enquadram no setor madeireiro e de produção relacionada com madeira.

- *0220 – Logging*
- *1610 – Sawmilling and planing of wood*
- *1621 – Manufacture of veneer sheets and wood-based panels*
- *1622 – Manufacture of assembled parquet floors*
- *1623 – Manufacture of other builders' carpentry and joinery*
- *1624 – Manufacture of wooden containers*
- *1629 – Manufacture of other products of wood; manufacture of articles of cork, straw and plaiting materials*
- *3101 – Manufacture of office and shop furniture*
- *3102 – Manufacture of kitchen furniture*
- *3103 – Manufacture of mattresses*
- *3109 – Manufacture of other furniture*
- *3315 – Repair and maintenance of ships and boats*
- *4332 – Joinery installation*
- *4333 – Floor and wall covering*
- *4613 – Agents involved in the sale of timber and building materials*
- *4619 – Agents involved in the sale of a variety of goods*
- *4673 – Wholesale of wood, construction materials and sanitary equipment*
- *4676 – Wholesale of other intermediate products*
- *4752 – Retail sale of hardware, paints and glass in specialised stores*
- *4759 – Retail sale of furniture, lighting equipment and other household articles in specialized stores*

Do total destes códigos, em reunião com a gestão de topo, foram identificados 5 códigos para avançar com a criação da base de dados:

- *1610 – Sawmilling and planing of wood*
- *1622 – Manufacture of assembled parquet floors*
- *1623 – Manufacture of other builders' carpentry and joinery*
- *3102 – Manufacture of kitchen furniture*
- *3315 – Repair and maintenance of ships and boats*

Recolhendo os dados sobre as empresas que se enquadram nas atividades escolhidas temos uma base de dados de 4402 empresas.

Ainda sobre a projeção da base de dados, e relativamente à informação a retirar sobre as empresas, foi optado escolher dados sobre a localização das empresas, sobre os seus contatos, mas também alguns dados financeiros como as vendas ou o EBITDA. As informações retiradas não cobrem todas as empresas, havendo um número significativo de empresas sem este tipo de informações na base de dados.

Esta base criada pode ser consultada num ficheiro Excel, recorrendo a diferentes filtros, de forma a se conseguir listar as empresas que os validam. É possível, por exemplo, filtrar empresas por área geográfica e/ou por atividade.

3.2.1 Análise à Base de Dados

O trabalho seguinte foi de extrema importância pois serviu para perceber o alcance da base de dados, o seu grau de relevância, e de que forma seria possível segmentar o conjunto de empresas que seriam alvo para prospeção de mercado. Para o efeito, reuni com os responsáveis pelo mercado espanhol da GLOBALDIS, de forma a analisar, dentro da informação disponível, maioritariamente através da informação acessível na internet, quais as empresas que encaixam no perfil de potenciais clientes. Durante o estágio tive o privilégio de trabalhar com dois responsáveis do mercado espanhol, analisando diferentes zonas que serviram de ensaio e permitiram retirar algumas conclusões.

Os resultados desta análise traduzem-se em baixas percentagens de empresas identificadas como a abordar:

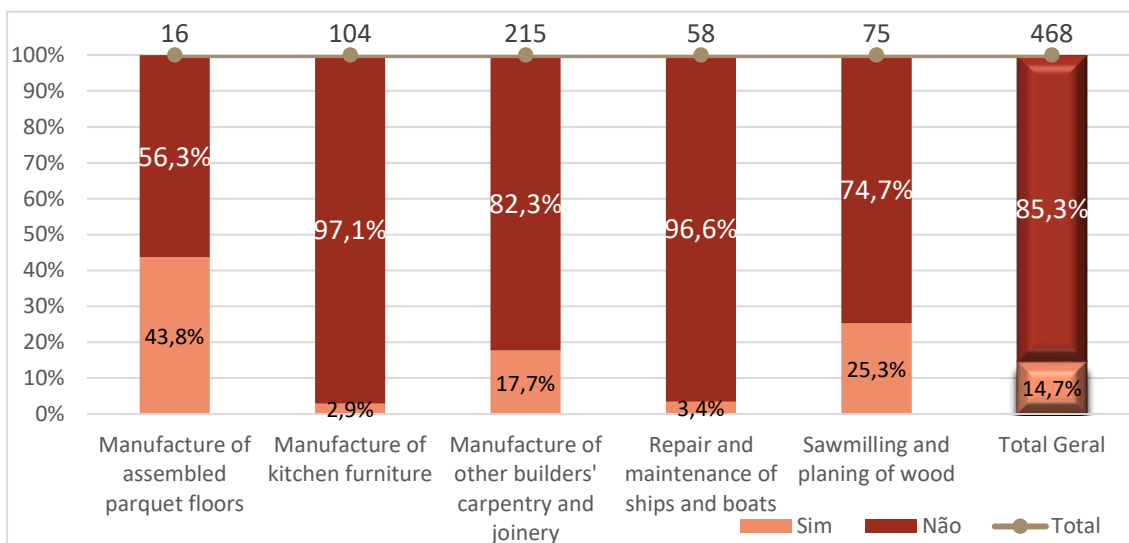


Gráfico 1 Análise de empresas pela base de dados

Das empresas analisadas, chegamos a uma percentagem de 14,7% de empresas indicadas pelos responsáveis como interessantes para abordagem. É visível no gráfico acima, percentagens baixas de “sim” ligadas aos setores de fabricação de mobiliário de cozinha e de reparação e manutenção de barcos. O primeiro está ligado ao facto de serem, na sua maioria, associados a clientes diretos dos nossos fornecedores devido ao tipo de material utilizado. O segundo devido ao facto de apenas uma minoria das empresas ligadas aos barcos aparecerem como a trabalhar com madeira. A grande maioria trabalha com sistemas elétricos.

Com alguma facilidade consegue-se, também, perceber a distribuição geográfica das empresas selecionadas para incorporarem a base de dados. Desta forma, percebe-se, no gráfico abaixo, que a Catalunha é a província com maior número de empresas de atividade principal incorporada nas cinco escolhidas.

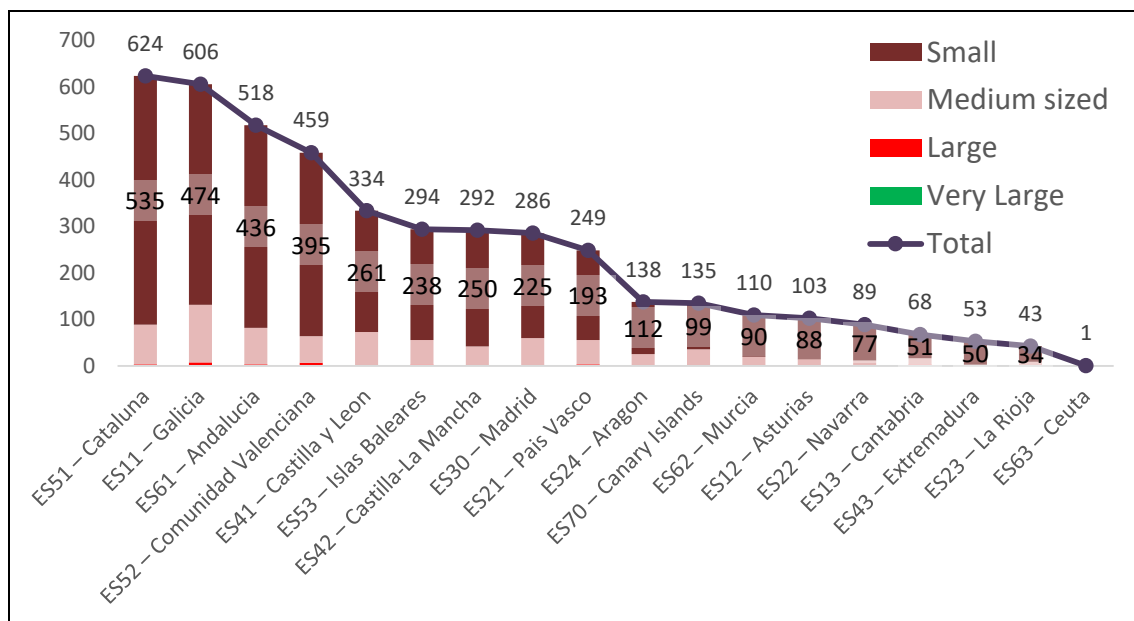


Gráfico 2 Distribuição das empresas por Província e Comunidade Autónoma

Esta informação pode ainda ser transportada para um mapa, que facilita a análise geográfica.

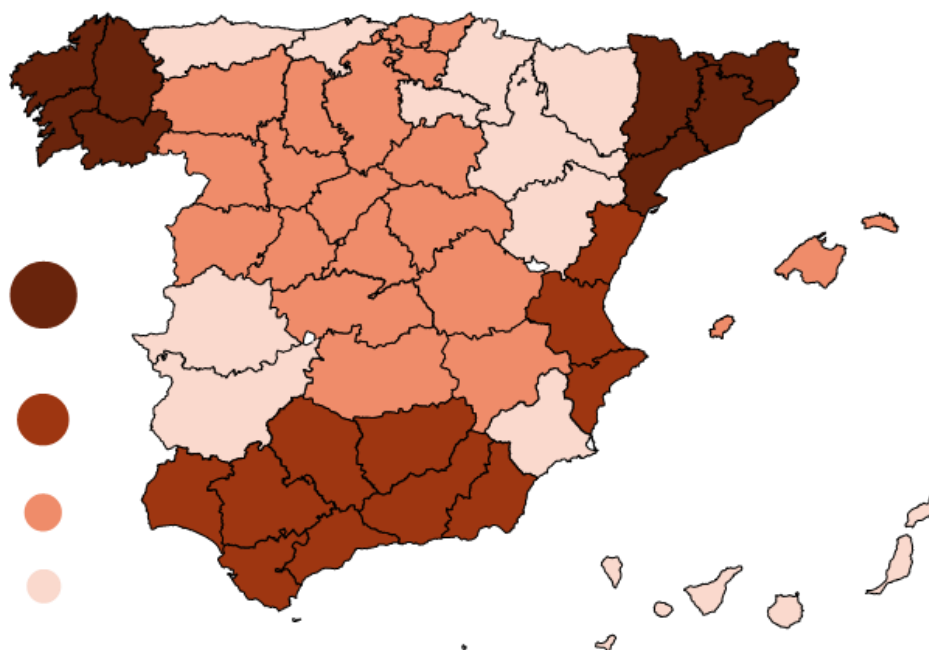


Gráfico 3 Distribuição em mapa das empresas

3.2.2 Caracterização dos clientes

- Carpintarias profissionais;
- Revendedores de madeira;
- Alguns importadores;

Associando o conhecimento adquirido com a viagem a Espanha, percebi que os clientes espanhóis, maioritariamente de pequena dimensão, são clientes algo fechados, com alguma resistência e pouca abertura a mudarem de fornecedor. Além disso, são profissionais que adquirem quase sempre em pequenas quantidades. A penetração no mercado é necessária e talvez a primeira venda acabe por ser significativa para creditar a GLOBALDIS como fornecedor apetecível. A capacidade de equilibrar

as encomendas, de forma a se conseguir maximizar as viagens, através mesmo de diversas encomendas no mesmo transporte, é algo que, apesar de elevada dificuldade, acaba por ser uma potencialidade para maximizar o negócio.

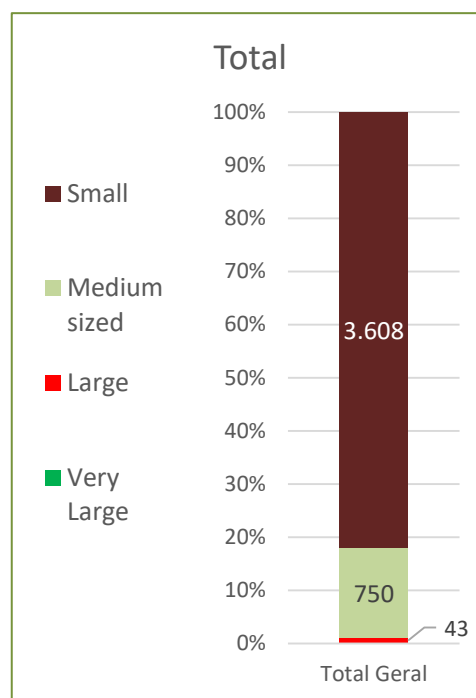


Gráfico 4 Distribuição das empresas por tamanho

3.2.3 Abordagem aos clientes

Inicialmente, desenvolvi a ideia de que, aquando da abordagem comercial às empresas espanholas, era possível conseguir uma série de informações *standard* que permitiriam efetuar análises sobre os dados recolhidos.

Considero, agora, que essa tarefa é muito mais complexa. No entanto, acredito ser possível obter algumas informações junto das empresas visitadas e a visitar que, compiladas, identifiquem lacunas na nossa oferta e oportunidades dentro do mercado espanhol.

Teoricamente, e de forma exemplificativa do meu raciocínio, perceber se as empresas comprem mais barato ou mais caro informa-nos sobre a nossa oferta de valor. O mesmo se aplica em relação à secagem da madeira e às especificações de serragem, ou em relação às espécies procuradas.

Creio ser importante a criação de um centro de informação, a ser preenchido ao longo das visitas, quase de forma semiautomática, e que permita criar uma base de estudo a partir das experiências da própria empresa – ajuda a empresa, na gestão de topo, a captar a informação que fica retida nos comerciais.

- Perceber quais as espécies mais procuradas e quais as zonas onde cada tipo de madeira é procurado.
- Perceber se os preços do mercado são superiores ou inferiores aos nossos.
- Perceber quais as especificações de corte e secagem mais procuradas.
- ...

Apesar de acreditar que esta informação esteja em posse da empresa, nos seus responsáveis pelo mercado espanhol, recolhida através de longos anos de abordagem ao mercado espanhol, uma base de dados informática ajuda, de forma bastante substancial, a passagem dessa informação dos comerciais à gestão de topo, como poderá também criar uma imagem sobre a evolução do mercado e das suas tendências.

3.3 O contato com o mercado

Espanha é um país politicamente dividido em cinquenta províncias que se encaixam em dezassete comunidades autónomas. Somam-se ainda duas cidades autónomas no norte de África.



Figura 5 - Mapa Político de Espanha

Durante o período de estágio, acabei por ter a felicidade de acompanhar numa das visitas a Espanha um dos responsáveis pelo mercado espanhol. Esta experiência que me exponenciou a vivência do estágio curricular serviu para ter algum contato com aquela que é a realidade do terreno e do trabalho necessário para conseguir penetrar um mercado estrangeiro. Esta viagem mostrou-se ser de uma importância cabal no que respeita a aprendizagem em diferenciar qualquer análise teórica da verdade do terreno.

Desta experiência acabei por desenvolver alguns pontos estratégicos de análise. Em primeiro lugar, Espanha acaba por ser um país bastante diferente do nosso: uma das maiores dificuldades para a abordagem ao mercado será sempre a distância, problemática existente em maior grau em algumas zonas do país, e que se verificou nesta viagem, com muitos quilómetros realizados para visitar algumas empresas.

Pelo facto de o mercado alvo ser ainda muito de base tradicional e também familiar, acabamos por ter uma dificuldade acrescida na abordagem às empresas, uma vez que estas não estão, na sua grande maioria, preparadas para serem abordadas por uma empresa estrangeira e, muito menos, por alguém com um nível de espanhol inferior ao seu.

Algumas das dificuldades do mercado são a pouca abertura, as longas distâncias e a necessidade de proximidade às pessoas.

A viagem realizou-se à comunidade de castilha la mancha, terra de Dom Quixote e das suas lutas contra os moinhos. Para esta viagem, decidi utilizar a base de dados que adquiri, para testar o seu potencial. Dessa forma, estudando as empresas presentes na base de dados, discutindo com a gestão o potencial das mesmas como clientes, e comparando com as que faziam parte do roteiro pré-definido por parte da empresa, alcancei as seguintes conclusões:

Visitaram-se 20 empresas durante a visita ao mercado espanhol, das quais cinco já existiam na base de dados da empresa como clientes, e nove estavam na lista final resultante na análise da base de dados. Das vinte empresas visitadas, quatro não surgem na base de dados.

Das dezasseis empresas presentes na base de dados, a sua atividade principal e a categoria do seu tamanho estão descritas na tabela abaixo:

Tabela 1 Análise das empresas visitadas em Espanha

NACE	Medium sized	Small	Total Geral
4613 – <i>Agents involved in the sale of timber and building materials</i>	1	-	1
1623 – <i>Manufacture of other builders' carpentry and joinery</i>	2	4	6
3299 – <i>Other manufacturing nec</i>	-	1	1
1610 – <i>Sawmilling and planing of wood</i>	1	-	1
4673 – <i>Wholesale of wood, construction materials and sanitary equipment</i>	2	5	7
Total Geral	6	10	16

Como se consegue ver na tabela acima, existem dois focos. No entanto, dos cinco códigos definidos em reunião, apenas o 1610 e o 1623 fazem parte. O código de atividade da

GLOBALDIS é o 4673 e é também um dos focos de abordagem, dando o sinal de que será importante incorporar as empresas desta atividade numa base de dados final.

Uma outra conclusão relativamente fácil de se apreender com uma visita ao mercado, e que já consta nas preocupações da gestão de topo, é a importância do comissionista. A GLOBALDIS trabalha com comissionistas, ou seja, os responsáveis pelo mercado espanhol têm uma equipa de comissionistas que fazem o trabalho de comercial para os produtos disponíveis.

Existe na GLOBALDIS a consciência da necessidade de se ter alguém nativo para abordar este mercado, assim, e argumentando os prós e contras de se trabalhar com comissionistas, surge uma discussão que assento em duas questões:

- Qual o papel do comissionista?
- Qual queremos que seja o papel do comissionista?

O comissionista consegue entrar com muita facilidade em empresas e possíveis clientes, o que seria quase impossível para um comercial português. Isto acaba por ser fulcral porque, na maioria dos casos, as empresas abordadas não são de grande dimensão. O papel do comissionista é, além do de vendedor, auxiliar os responsáveis a conseguirem penetrar no mercado.

A ligação da empresa com o comissionista passa, impreterivelmente, pela margem paga. Será possível, ou de interesse, perceber se há capacidade de se trabalhar a margem paga de forma a instruir o comissionista a desenvolver trabalhos específicos? Muito rapidamente é possível perceber que conseguir uma primeira venda ou reforçar vendas a empresas que já nos comprem, são trabalhos que seguem estratégias diferentes.

Na ótica de integração no mercado, incentivar o comissionista a criar vendas a novos clientes parece-me de maior interesse. Na ótica de manter e reforçar os clientes atuais, o incentivo a continuar a vender parece-me mais adequado.

Ainda sobre a visita a Espanha, consegue-se perceber a importância das especificações da madeira. Assim, é de relevo controlar a oferta no que respeita principalmente o corte de madeira, com foco para o corte do toro com largura fixa, como a certificação de madeiras principalmente de origens tropicais.

As conclusões finais que retirei da visita foram as seguintes:

- a) Muitas empresas abordadas aderem ao discurso de que o mercado da madeira está fraco e que não se vende madeira;
- b) O papel do comissionista merece ser escrutinado, de forma a se perceber como podemos maximizar a sua utilização;
- c) É de alguma importância conseguir a primeira venda, de forma a mostrar a nossa oferta de valor;
- d) Necessidade de criar um histórico de visitas, talvez mais importante do que uma ficha de clientes;
- e) As especificações da madeira, assim como as espécies procuradas, têm de ser bem compreendidas, o que pode acontecer através de um histórico de visitas;
- f) As compras em pequenas quantidades é um problema existente na maioria das empresas abordadas por serem de cariz familiar e de pequena dimensão;
- g) A procura de novos clientes, através de uma base de dados, parece curta e com resultados de reduzido sucesso, mas poderá servir como ponto de partida para uma possível descoberta de empresas a abordar.

3.4 O transporte

Para abordar a problemática do transporte para Espanha, foi desenvolvido um trabalho de prospeção, em conjunto com o responsável logístico, o qual se traduziu numa recolha de preços de diversas transportadoras, com o objetivo de se perceber e calcular, de forma imediata, quais os custos associados ao transporte de mercadorias para Espanha.

Metodologia

Trabalho desenvolvido em conjunto com o departamento de logística em que reunimos com algumas empresas transportadoras:

Tabela 2 Datas das reuniões com as transportadoras

Empresa 1	5 abril
Empresa 2	10 abril
Empresa 3	12 abril
Empresa 4	3 maio
Empresa 5	3 maio
Empresa 6	8 maio

De forma a preparar as reuniões, desenvolvi um documento base para entregar aos colaboradores das transportadoras que nos visitaram, o que serviu para mostrar a forma do nosso funcionamento, principais tipos de carga e locais de carregamento (Anexo 3).

Das reuniões resultaram dados informativos sobre os preços *standard* para o transporte de mercadorias para o mercado espanhol, em relação a carga completa e metro linear de ocupação (*LDM*) para as diferentes localizações do país vizinho.

A forma de trabalhar das transportadoras não é idêntico, o que justifica não termos preços para metro linear relativos a todas as empresas.

Seguidamente foi realizada uma compilação dos preços de forma a descobrir, de entre as empresas estudadas, quais apresentam os melhores preços para os diferentes destinos espanhóis, através de um documento Excel, de forma a sistematizar a recolha da informação e a consulta dos preços por parte da gestão (Anexo 4).

Este mecanismo pode ser alterado de forma a ser facultado aos comissionistas espanhóis, para que os mesmos tenham a facilidade de cálculo dos custos que determinada encomenda terá. Desta forma serão mais independentes e terão resposta imediata a uma questão fulcral de garantia de atratividade do negócio que é o custo de transporte.

3.5 Principais Conclusões

Acabado o estágio, e esclarecendo quais os principais pontos desenvolvidos, faço agora um ponto de situação sobre o que ficou realizado, principalmente ao nível do que é a análise do mercado espanhol, em termos mais práticos:

- A criação de uma base de dados, facilitando a consulta de empresas espanholas:

Documento onde estão presentes as empresas de código de atividade referidos anteriormente, mas onde incluí também o código de atividade da GLOBALDIS, o 4673 – *Wholesale of wood, construction materials and sanitary equipment*. Desta forma, o número de empresas na base de dados foi alterado, encontrando-se, em termos de código de atividade principal, dividindo-se da seguinte maneira:

Tabela 3 Distribuição da base de dados final por atividade principal

Rótulos de Linha	Contagem de Company name
Manufacture of assembled parquet floors	102
Manufacture of kitchen furniture	777
Manufacture of other builders' carpentry and joinery	2050
Repair and maintenance of ships and boats	749
Sawmilling and planing of wood	724
Wholesale of wood, construction materials and sanitary equipment	6719
Total Geral	11121

Assim, e apesar de se estender em mais de 6700 empresas a base de dados, esta servirá certamente e pelo menos, para se retirarem informações gerais sobre o mercado, como por exemplo a distribuição por província ou comunidade autónoma. O Anexo 2 mostra uma pré-visualização do mecanismo realizado em Excel e que permite pesquisar empresas por diferentes critérios, sejam eles geográficos ou de atividade.

- A criação de um ficheiro que permite calcular os custos com os transportes:

Documento que permite verificar o preço do transporte de mercadorias para Espanha, por província, utilizando os dados recolhidos junto das transportadoras. Pode ser utilizado pela estrutura interna da empresa, ou inclusive pelos comissionistas de forma a terem, à partida, informação dos custos relacionados com determinada venda.

3.6 Recomendações e Trabalhos Futuros

De forma a melhorar a abordagem ao mercado espanhol, o conhecimento do mercado, o aperfeiçoamento do modelo de negócio, deixo aquilo que é a minha visão.

Primeiramente, todos os intervenientes no negócio em Espanha debruçarem-se sobre o modelo de negócio, de forma a se alinhar o raciocínio sobre o caminho a seguir, podendo, em reunião com a gestão, reunirem e pensarem cada um dos campos do modelo *Canvas*.

Uma questão que ficou pendente apareceu depois do trabalho de análise às empresas realizado com os responsáveis pelo mercado espanhol:

As empresas escolhidas como a abordar não respeitam nenhuns fatores fixos, estando entregues à sensibilidade pessoal de cada um. Entendendo que o mundo comercial irá sempre precisar acima de tudo de motivação, entrega e capacidade pessoal, o que existe na realidade desta empresa, mas no entanto poderiam ser discutidos os pontos de interesse de uma empresa, de forma a se alinharem as características das empresas alvo, o que seria traduzido em menor discrepância entre as escolhas pessoais, tornando a opção de abordar empresas mais mecânica.

Deste estágio, uma das grandes recomendações que me cabe apresentar é relativa ao aprofundamento do conhecimento do terreno e do mercado. Trata-se, na minha opinião, de potenciar as visitas realizadas às empresas espanholas. Na prática, seria uma espécie de base de dados em que os comerciais da GLOBALDIS conseguissem assegurar uma determinada informação sobre as empresas visitadas, para que o conhecimento adquirido no terreno conseguisse ser transmitido para a gestão. Seja ao nível da procura, das quantidades adquiridas, da capacidade de armazém, da abertura a estrangeiros ou de outros fatores que sejam de interesse. Desta forma seria possível até planear as visitas, apostando em empresas de maior interesse, privilegiando-as em detrimento das de menor potencial.

Um outro trabalho que poderia ser realizado, seria o de análise da concorrência, em que se compara a GLOBALDIS com várias outras empresas identificadas como concorrentes ao nível de diferentes fatores, como o preço, a disponibilidade, a rapidez de entrega ou a relação com os concorrentes, identificando claramente a posição da empresa, quer face ao mercado, identificando os pontos fortes e os pontos menos fortes, quer face à

concorrência, percebendo onde poderiam ganhar vantagem competitiva e onde teriam de se proteger ou melhorar.

4 Bibliografia

Böhringer, C. e P. E. P. Jochemc (2007), “Measuring the immeasurable — A survey of sustainability indices”, *Ecological Economics*, Vol. 63, N° 1, pp. 1-8.

Burivalova, Z., F. Hua, L. P. Koh, C. Garcia e F. Putz (2017). “A Critical Comparison of Conventional, Certified, and Community Management of Tropical Forests for Timber in Terms of Environmental, Economic, and Social Variables”, *Conservation Letters*, Vol. 10, N° 1, pp.4–14.

Diaz-Balteiro, L., A. Casimiro Herruzo, M. Martinez e J. Gonzalez-Pachon (2006). “An analysis of productive efficiency and innovation activity using DEA: An application to Spain’s wood-based industry”, *Forest Policy and Economics*, Vol. 8, N° 7, pp. 762-773.

Gulbrandsen, L. H. (2004). “Overlapping Public and Private Governance: Can Forest Certification Fill the Gaps in the Global Forest Regime?”, *Global Environmental Politics*, Vol. 4 N° 2, pp. 75-99.

Jensen, K. L. e P. M. Jakus (2003), “Consumers' Willingness to Pay for Eco-Certified Wood Products”, *Economic Research Institute Study Papers*, Paper 261.

Osterwalder, A. e Y. Pigneur (2010), *Business Model Generation*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pérez, S. F. O. E A.J. M. Fernández (2006), “Forest externalities, demography and rural development in inland Spain”, *Forest Policy and Economics*. Vol. 8, N° 2, pp. 109-122.

Schepers, D. H. (2009), “Challenges to Legitimacy at the Forest Stewardship Council”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 92, N° 2, pp. 279-290.

Siry, Jacek, F. Cubbage e M. R. Ahmed (2005). “Sustainable forest management: Global trends and opportunities”, *Forest Policy and Economics*, Vol. 7 N° 4, pp. 551-561.

Sustainable Procurement of Forest Products. “General characteristics of the two major systems for forest certification”, www.sustainableforestproducts.org/, retirado a 25/05/2017.

The World Factbook: SPAIN, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>, retirado a 20/06/2017.

Van Kooten, G. C., H. W. Nelson e I. Vertinsky (2005), “Certification of sustainable forest management practices: a global perspective on why countries certify”, *Forest Policy and Economics*, Vol. 7, Nº 6, pp 857-867.

Verdugo, M. V., M. I. Cal e C. M. Fernández-Jardón (2001), “Unha Tipoloxía Das Empresas Da Madeira En Galicia Segundo Os Seus Obxectivos E Estratexias Tanto En Mercados Nacionais Coma Exteriores”, *Revista Galega de Economía*, Vol. 10 Nº 1, pp. 347-358.

5 Anexos

Anexo 1 – Modelo *Canvas* da empresa.

<u>Parceiros</u>	<u>Atividades chave</u>	<u>Proposta de Valor</u>	<u>Relação com Clientes</u>	<u>Clientes</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de Secagem • Exigência de mercado • Serviços de Serragem • Exigência de mercado (Micho) • Fornecedor • Exclusividade • Preço • Transportadoras • Serviço (Prazos) • Preço • Vicalima • Notoriedade • Garantia Competência 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do mercado • Segmentação • Preços praticados • Atividade dos clientes (caraterísticas) • Necessidades dos clientes • Canais de venda • Compra e gestão de stocks • Adequados às exigências do mercado • Antecipar tendências • Evitar ruturas considerando o lead time dos fornecedores • Garantir exclusividades • Cross-selling • Viabiliza negócios (volume) • Dilui custos de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto - Madeira • Disponibilidade • Espécies • Dimensões • Secagem • Certificados (PEFC® ou FSC®_™) • Produto – Painéis • Contraplacado • Preços • Crédito • Serviço • Rapidez • Empresa • Certificação • ISO 14001 (gestão ambiental) • ISO 9001 (sistemas de gestão da qualidade) • Grupo Vicalima • Notoriedade e presença da marca Vicalima em Espanha 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência pessoal dedicada • Responsabilidade comercial por comunidade/Regiões • Comissionistas <p><u>Nota:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenças culturais <p>Protecionismo entre empresas Espanholas</p> <p>Preferência por relacionamento com nativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importadores • Agenciamento • MB reduzidas • Revenda • Agenciamento • MB reduzidas • Consumidores profissionais • Carpintarias • Industrias • MB mais elevadas
<div> <div> <u>Estruturas de custo</u> <ul style="list-style-type: none"> • Aquisição das mercadorias • Força de vendas • Armazena/moventar • Comissões • Transportes </div> <div> <u>Canais</u> <ul style="list-style-type: none"> • Comercial • Força de vendas: Internet / mail / Mailing • Telefone • Comercial nativo • Operador por provincia • Logística transporte </div> <div> <u>Receitas</u> <ul style="list-style-type: none"> • Vendas MB • Posição no mercado </div> </div>				

Anexo 2 – Pré-visualização da base de dados.

Possível consultar utilizando cada um dos campos.

Company name

BID ID number

Address

Zip code

City

Region

INUTS1

INUTS2

Telephone number(s)

Website

E-mail

Região

Comunidade Autónoma

CONSULTAR

CONSULTAR

CONSULTAR

CONSULTAR

CONSULTAR

LIMPAR

LIMPAR

LIMPAR

LIMPAR

LIMPAR

Company name

BID ID number

Address

Zip code

City

Region

INUTS1

INUTS2

Telephone number(s)

Website

E-mail

Região

Comunidade Autónoma

CONSULTAR

CONSULTAR

CONSULTAR

CONSULTAR

CONSULTAR

LIMPAR

LIMPAR

LIMPAR

LIMPAR

LIMPAR

Company name

BID ID number

Address

Zip code

City

Region

INUTS1

INUTS2

Telephone number(s)

Website

E-mail

Região

Comunidade Autónoma

CONSULTAR

CONSULTAR

CONSULTAR

CONSULTAR

CONSULTAR

LIMPAR

LIMPAR

LIMPAR

LIMPAR

LIMPAR

Anexo 3– Documento entregue às empresas transportadoras em reunião com as mesmas.

GLOBALDIS
FOR YOU, TODAY
GRUPO VICAIMA



Mercado Espanhol

SERVIÇOS DE TRANSPORTE DE MERCADORIAS

**EMPRESA TRANSPORTADORA
(Logótipo)**

DATA

Reunião de abordagem ao mercado espanhol para troca de informações.

1 – Overview

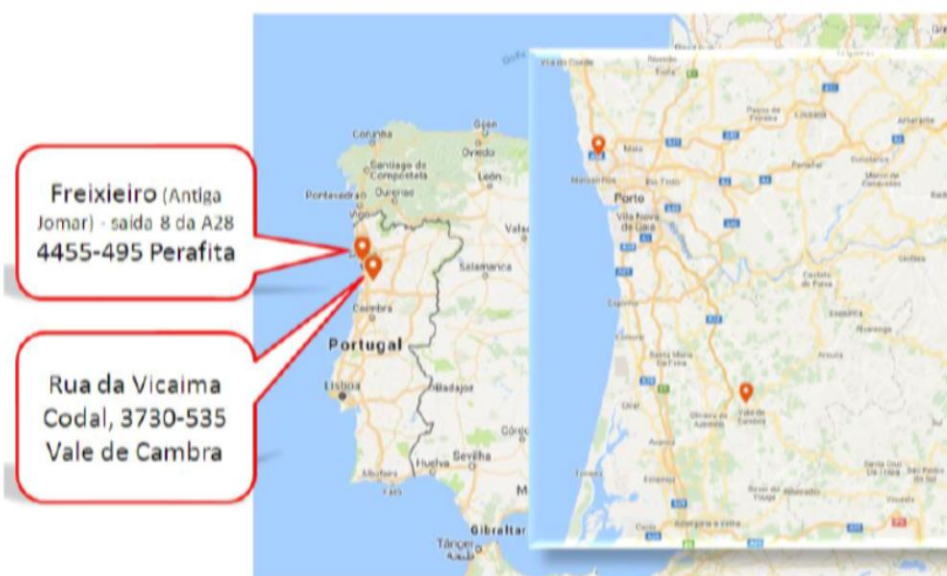
1.1 Caracterização do negócio

Presente no mercado português desde 1976, a GLOBALDIS, integra o *Grupo Vicaima*, e é uma sociedade comercial cujo *core business* é a promoção e comercialização de madeiras e derivados.

Para o mercado espanhol, a madeira é a solução oferecida de maior relevo e com maior potencial, existindo também transacções de painéis e de outros materiais, com uma expressão residual.

1.2 – Armazéns GLOBALDIS

Para servir o mercado espanhol a GLOBALDIS possui dois centros de armazenagem no norte do país, a partir dos quais serão efetuados os carregamentos para o mercado espanhol.





2 – Caracterização dos produtos

2.1 Principais Produtos

Os principais produtos negociados em Espanha são a madeira e os painéis que em termos de dimensões podem possuir as seguintes medidas:

Produto	Dimensões STD (mm)	Dimensão Máxima (mm)
Madeiras	2200 / 5800 x 1200	13000 x
Painéis	2750x1830	4300 x 2050

Os produtos a serem transportados estão sujeitos a algumas restrições respeitantes ao acondicionamento e ao transporte:

- Toda a mercadoria é sensível a riscos e humidade;
- O empilhamento de volumes dentro da caixa de carga terá de ser aprovado pela Logística da GLOBALDIS.

2.2 Tipologia de Embalagem

A operação de embalagem, filmagem e cintagem é da responsabilidade da GLOBALDIS.

São apresentados abaixo algumas imagens dos produtos sujeitos a transporte para Espanha: Madeiras e Painéis.



3 – Características inerentes ao transporte

- Cargas: As cargas são efectuadas nas instalações de Vale de Cambra ou de Perafita, e são da responsabilidade da GLOBALDIS.
- Descargas: Os trabalhos de descarga são na sua maioria, da responsabilidade dos clientes.
- Recusas e devoluções de clientes: As devoluções só podem ser efectuadas com a prévia autorização da GLOBALDIS. No caso de recusas de recepção, estas devem ser comunicadas ao responsável operacional da GLOBALDIS, o qual decidirá o procedimento a adoptar para a situação específica.
- Transporte de produtos indivisíveis: É necessário licença para o transporte eventual de mercadorias de grandes dimensões, nomeadamente o produto vigas de madeira com 13 metros de comprimento.

Tarifário Transporte para Espanha

Comunidade Autónoma	Provincia/ Capital	Código Postal	Preço Carga Completa	Preço Grupagem (1LDM)	Lead Time/ Prazo (h)
Andalucía	Almería	04			
Andalucía	Cádiz	11			
Andalucía	Córdoba	14			
Andalucía	Granada	18			
Andalucía	Huelva	21			
Andalucía	Jaén	23			
Andalucía	Málaga	29			
Andalucía	Sevilla	41			
Aragón	Huesca	22			
Aragón	Teruel	44			
Aragón	Zaragoza	50			
Asturias	Asturias/ Oviedo	33			
Cantabria	Cantabria/ Santander	39			
Castilla y León	Ávila	05			
Castilla y León	Burgos	09			
Castilla y León	León	24			
Castilla y León	Palencia	34			
Castilla y León	Salamanca	37			
Castilla y León	Segovia	40			
Castilla y León	Soria	42			
Castilla y León	Valladolid	47			
Castilla y León	Zamora	49			
Castilla-La Mancha	Albacete	02			
Castilla-La Mancha	Ciudad Real	13			
Castilla-La Mancha	Cuenca	16			
Castilla-La Mancha	Guadalajara	19			
Castilla-La Mancha	Toledo	45			
Cataluña	Barcelona	08			
Cataluña	Gerona	17			
Cataluña	Lérida	25			
Cataluña	Tarragona	43			
Comun. Valenciana	Alicante	03			
Comun. Valenciana	Castellón	12			
Comun. Valenciana	Valencia	46			
Extremadura	Badajoz	06			
Extremadura	Cáceres	10			
Galicia	Coruña	15			
Galicia	Lugo	27			
Galicia	Orense	32			
Galicia	Pontevedra	36			
La Rioja	La Rioja/ Logroño	26			
Madrid	Madrid	28			
Murcia	Murcia	30			
Navarra	Navarra/ Pamplona	31			
País Vasco	Álava/ Vitoria	01			
País Vasco	Guipúzcoa/ San Sebastián	20			
País Vasco	Vizcaya/ Bilbao	48			
Islas Baleares	Palma de Mallorca	07			
Islas Canarias	Las Palmas	35			
Islas Canarias	Santa Cruz de Tenerife	38			
	Ceuta	51			
	Melilla	52			

Carregamentos a serem efetuados em Perafita ou Vale de Cambra

**GLOBALDIS - VALE CAMBRA**

Distribuição Global de Materiais, S.A.

Rua da Vicaima
3730-535 Codal - Vale de Cambra,
Portugal

Coordenadas GPS

40° 51' 38.36" N

8° 24' 21.02" W

T. +351 256 426 400

F. +351 256 426 401/2

geral@globaldis.pt

GLOBALDIS - PERAFITA

Distribuição Global de Materiais, S.A.

Freixieiro (Antiga Jomar) - saída 8 da A28
4455-495 Perafita,
Portugal

Coordenadas GPS

41° 13' 00.9" N

8° 41' 18.1" W

T. +351 229 069 040

F. +351 229 069 048

geral@globaldis.pt

Anexo 4 – Imagem frontal do documento desenvolvido para os transportes. Preenchendo os campos a amarelo, consegue-se perceber se é possível ser transportado e os preços.

Provincia/ Capital	
Toledo	

CP
12

Comunidade Autónoma
Castilla-La Mancha

Tipo de carga
LDM

LDM = comprimento (Total)

m

Peso Kg (Total)

Kg

1LDM = 1750 Kg	OK
-----------------------	-----------

TRANSPORTADORAS

Carga Completa	
650 €	
625 €	
Não Definido	
602 €	
550 €	

LDM	
€/Total	Prazo
0 €	
Não Definido	24
0 €	48h / 72h